



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**

**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**UN TALENTO E' PER SEMPRE**

**LEVE COMPETITIVE PER TRATTENERE CHI FA LA DIFFERENZA**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. ALBERTO ALVISI**

**LAUREANDO: ALESSANDRO GAGNO**

**MATRICOLA N. 1052459**

**ANNO ACCADEMICO 2014-2015**

## INDICE

INTRODUZIONE.....	3
<b>1. TALENTI: NUOVA FRONTIERA COMPETITIVA.....</b>	<b>6</b>
1.1 La definizione di talento e la sua importanza nel contesto organizzativo.....	6
1.2 La “guerra per il talento”: i diversi approcci al problema.....	7
1.3 <i>Direct, indirect and non financial compensation</i> : le strategie per trattenere i “migliori” .....	9
1.3.1 Direct compensation.....	10
1.3.2 Indirect compensation.....	11
1.3.3 Non financial compensation .....	12
<b>2. ALLA RICERCA DEI TALENTI NELLA NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION... 12</b>	<b>12</b>
2.1 Le squadre sportive professionistiche agiscono da imprese? .....	12
2.2 Collective Bargaining Agreement: limitazione alla concorrenza.....	14
<b>3. ANALISI EMPIRICA SULLE STAR NBA .....</b>	<b>18</b>
3.1 Ipotesi, dati, metodo: la descrizione della ricerca .....	18
3.2 Gli strumenti efficaci nella ritenzione dei talenti .....	27
CONCLUSIONI.....	31
BIBLIOGRAFIA .....	33
SITOGRAFIA.....	37

## INTRODUZIONE

L'obiettivo del lavoro riguarda l'analisi degli strumenti che le imprese hanno a disposizione per tentare di trattenere i migliori talenti all'interno dell'organizzazione e godere del vantaggio competitivo che questi individui sono capaci di generare. Il valore aggiunto che un talento è capace di garantire all'organizzazione si rivela un fattore sempre più difficile da catturare e da mantenere una volta introdotto in azienda a causa della scarsità nel mercato di soggetti dotati di queste brillanti qualità: studiare quali siano le strategie più efficaci per motivare un individuo molto performante a non abbandonare l'organizzazione costituisce un elemento cruciale per il successo di un'impresa (Boudreau & Ramstad, 2005). La compensazione nelle sue tre forme (*direct*, *indirect* e *non financial*) si rivela lo strumento con cui un'impresa offre al lavoratore la ricompensa per il beneficio apportato all'organizzazione: la diversa combinazione di questi tre elementi lancia un segnale ai talenti su quali siano le attività che l'impresa considera di maggiore importanza (Snell & Bohlander, 2013). I guadagni monetari derivanti dal loro essenziale contributo all'organizzazione e il perseguimento del successo personale sembrano presentarsi come due tra i fattori più utilizzati tra quelli considerati da un'impresa per la ritenzione di un individuo talentuoso che viene trattenuto da quell'azienda disposta ad offrirgli le migliori opportunità.

Numerose analisi accademiche sul mercato del lavoro hanno scelto come campo di applicazione il mondo sportivo statunitense: in tale contesto le squadre, a differenza di quelle europee, possono essere considerate delle vere e proprie imprese in cui i proprietari sono interessati al perseguimento dei profitti economici derivanti da tale attività (Zimbalist, 2003). In questo elaborato il tema di natura organizzativa è stato applicato al massimo campionato di basketball statunitense (NBA) perché contiene al suo interno molti degli aspetti comuni a un'impresa con la principale differenza che le squadre partecipanti, oltre a competere per la vittoria, devono necessariamente collaborare tra loro ai fini della sopravvivenza della lega (Rottenberg, 1956). Oltre a Rottenberg (1956) molti altri sono stati gli autori che hanno utilizzato lo sport per studiare fenomeni di natura economica e organizzativa: Hofler e Payne (1997), Bodvarsson e Brastow (1998), Gius e Johnson (1998), Kahn (2000), Kendall (2003), Poppo e Weigelt (2000) e Porter e Scully (1982), nei loro elaborati, hanno affrontato numerose tematiche sul comportamento delle imprese, tra le quali emergono la discriminazione di salario e l'efficienza manageriale, scegliendo come ambito del loro studio le massime competizioni statunitensi di baseball e basketball. Il campionato NBA costituisce un campo di applicazione molto interessante perché il mercato per l'acquisizione e la

permanenza dei giocatori è vincolato da una serie di norme, imposte dalla lega nazionale (National Basketball Association, 2014) e volte a limitare l'accumulo sfrenato dei migliori cestisti nelle squadre più ricche, disposte ad offrire ai talenti tutti i benefit da loro richiesti.

Per tentare di identificare gli strumenti più efficaci con cui un'impresa può motivare un talento a rimanere al proprio interno, sono stati considerati i migliori giocatori della storia NBA con la qualifica di *unrestricted free agent*, atleti in una specifica fase della loro carriera che li mette liberamente in grado di scegliere la propria destinazione futura, classificati sulla base del PER, un indice di efficienza elaborato da John Hollinger (2011). Si è impostato, sulla base dei dati raccolti dai vari siti specializzati in materia, un *binary choice model*, dai cui risultati sono state ricavate le variabili significative del modello. Si intende verificare se, in base all'offerta messa a disposizione, la squadra riesca a trattenere un proprio talento perché questa offre loro una maggiore probabilità di successo, una maggiore quantità di denaro oppure altri fattori intangibili legati ad essa. Tra tutte le variabili ipotizzate come significative solo alcune tra queste sono risultate strumenti utili a disposizione dell'impresa per riuscire a trattenere i migliori talenti, mentre altre si sono rivelate sorprendentemente ininfluenti ai fini della capacità della squadra di convincere i propri giocatori a rimanere.

Nella parte iniziale del primo capitolo viene presentata la discussione sul corretto significato del termine talento da applicare al contesto organizzativo che è stato fonte di numerosi studi. Gallardo-Gallardo, Dries e González-Cruz (2013), in particolare, partendo dal contesto greco e latino in cui questa parola si è originata, distinguono i due diversi approcci al termine che possono essere assunti: oggettivo e soggettivo, che a sua volta si divide in approccio inclusivo e approccio esclusivo; nel seguente lavoro viene assunto il primo tra questi, in cui le potenzialità di cui gli individui dispongono vengono considerate inimitabili. Il vantaggio competitivo apportato dai talenti si rivela un potenziale a cui le organizzazioni non possono rinunciare tanto che, come affermato da Boudreau e Ramstad (2005), la ricerca e la permanenza di questi individui costituisce una delle priorità del dipartimento delle risorse umane; Fishman (2007) mette in luce come tali soggetti siano capaci di applicare le proprie idee nel modo più vantaggioso tanto da fungere da esempio e da stimolo per gli altri individui. Nel 1998 Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin e Michaels III introdussero il concetto di "guerra per il talento", volendo dimostrare come, a causa della scarsità di giovani dotati di grandi capacità, fosse necessario lottare per la conquista e la permanenza delle menti più brillanti; Fishman (2007) denota come la battaglia tra le organizzazioni generata dalla continua ricerca e dal successivo tentativo di trattenere tali individui si ripercuota in costi

notevoli per le aziende e in un vantaggio per i talenti che potranno godere di tutti i benefici loro concessi. Nella seconda parte del primo capitolo vengono studiati gli strumenti a disposizione di un'impresa per motivare i migliori individui a rimanere all'interno dell'organizzazione e, in particolare, le tre principali forme della compensazione: *direct*, *indirect* e *non financial compensation* (Snell & Bohlander, 2013).

Nel secondo capitolo viene introdotto il campionato NBA e le sue principali regole, allo scopo di meglio comprendere i meccanismi del campo di applicazione della ricerca. In particolare, dopo una prefazione sulla letteratura sportiva che distingue le squadre sportive professionistiche in *profit* e *utility maximizer*, vengono enunciate le principali norme contenute nel *Collective Bargaining Agreement*, il regolamento stipulato tra i proprietari dei team e l'associazione dei giocatori. Le norme riportate sono: il *salary cap*, ossia il tetto imposto alle squadre sull'ammontare massimo pagabile per i salari dei propri giocatori; il *draft*, l'evento annuale dove i team scelgono quali tra i cestisti eleggibili inserire nella loro rosa e dove le squadre classificate agli ultimi posti nella stagione precedente hanno un'elevata probabilità di ottenere le prime scelte; la *free agency*, la possibilità garantita agli sportivi di scegliere liberamente la squadra con cui giocare che si distingue in *restricted* e *unrestricted free agency*; la *luxury tax*, la tassa imposta alle squadre che superano il limite salariale

Nel terzo capitolo, dopo due analisi, una sull'eventuale esistenza di una correlazione tra le vittorie dei team e la popolosità delle "aree statistiche metropolitane" e una sulla presenza di una possibile relazione tra le vittorie delle squadre e l'ammontare totale degli stipendi pagati per quella stagione, viene riportata la ricerca empirica volta a studiare l'effetto che i vari strumenti a disposizione di una squadra hanno sui migliori talenti. In primo luogo si sono analizzati i trasferimenti dei 250 migliori talenti della storia NBA, classificati sulla base del PER in una graduatoria ricavata dal sito specializzato Basketball-reference.com, a partire dalla stagione 1997-1998; in particolare si sono presi in considerazione i giocatori da quando hanno acquisito l'*unrestricted free agency*, momento dal quale potevano godere di piena libertà di scelta in riferimento alla squadra in cui giocare ed è stato rilevato come alcune delle previsioni sugli strumenti di motivazione di un talento siano state confermate dal modello.

Dalle conclusioni si può notare come i dati abbiano confermato che molte delle leve ipotizzate in partenza come strumenti di ritenzione dei talenti si siano effettivamente rilevate tali: in particolar modo si è visto come la capacità di ritenzione da parte dell'impresa si debba

configurare come una combinazione di quegli strumenti capaci di far sentire un individuo apprezzato all'interno dell'organizzazione.

## **1. TALENTI: NUOVA FRONTIERA COMPETITIVA**

### **1.1 La definizione di talento e la sua importanza nel contesto organizzativo**

Per un crescente numero di imprese, secondo Franz Humer, CEO del colosso farmaceutico Roche, il vantaggio competitivo consiste nell'abilità di creare un'economia guidata da idee e *intellectual know-how* (Goffee & Jones, 2009). Negli ultimi anni, infatti, uno degli obiettivi principali delle aziende è diventato quello di reclutare e trattenere gli individui che possiedono particolare talento nel loro lavoro apportando, così, un notevole vantaggio competitivo all'organizzazione (Morton, 2004). Il significato della parola "talento" è stato fonte di analisi da parte di alcuni studiosi in materia (Gallardo-Gallardo et al., 2013) che, nel loro lavoro intitolato "*What is the meaning of talent in the world of work?*", ne hanno studiato l'origine partendo dal mondo greco (*tálanon*) e latino (*talentum*), periodi storici in cui tale termine indicava il piatto della bilancia o un'ingente somma di denaro. Nella letteratura organizzativa il termine talento assume diversi significati, a seconda di quale approccio voglia essere assunto: oggettivo o soggettivo. Nel primo caso il talento viene considerato una caratteristica propria delle persone: Evert Pruis (2011), *ex learning consultant* di Atos-Origin e Shell, lo considera come una capacità intrinseca in una persona che rinforza se stessi e non richiede la valutazione degli altri per essere considerata tale; sempre secondo Pruis (2011) le persone talentuose sono quei lavoratori che mantengono nel tempo una performance superiore alla media. Lynne Morton (2004), consulente di gestione e studiosa riconosciuta a livello mondiale nell'ambito del *talent management*, attribuisce tale qualifica a coloro che si rivelano capaci di creare una significativa implementazione alla performance corrente e futura della società. Il punto di vista soggettivo richiede, invece, di distinguere tra un approccio inclusivo, in cui si ritiene che il termine talento includa tutte le persone rientranti nell'organizzazione, e un approccio esclusivo, in cui solo alcuni individui vengono considerati significativi per la crescita del potenziale aziendale (Gallardo-Gallardo et al., 2013). In questo elaborato assumeremo la definizione di talento come abilità naturale, rientrante nella categoria degli "*object approaches*", essendo quella che meglio si conforma al lavoro svolto, dove gli individui vengono considerati star con caratteristiche uniche e quasi impossibili da insegnare.

Gli individui all'interno dell'organizzazione vengono suddivisi sulla base della loro performance in tre categorie: gli "*A players*", coloro che oltre ad ottenere risultati personali

eccezionali riescono a motivare gli altri; i “*B players*”, che pur avendo una solida performance tendono a vedere limitata la loro scalata verso le posizioni di vertice; i “*C players*”, che ottengono risultati appena accettabili. Tale categorizzazione, tuttavia, può variare nel tempo, potendo, ad esempio, un “*A player*” diventare “*B player*”: ciò accade quando gli individui, avendo la consapevolezza di essere nati con doti naturali inimitabili, tendono a limitarsi a sfruttare la loro intelligenza piuttosto che tentare di migliorare costantemente, o quando l’organizzazione non offre loro le risorse di cui hanno bisogno, dall’aiuto dei colleghi alle infrastrutture adeguate (Beechler & Woodward, 2009). Questa differenziazione del personale è stata fonte di diverse critiche poiché rischia di minare l’efficacia del lavoro di gruppo, sentendosi alcuni individui migliori di altri; gli esperti in materia, tuttavia, hanno replicato affermando che, per evitare la nascita di questi dissidi interni, è sufficiente non rivelare ai lavoratori la loro qualifica dato che non è necessariamente vero che i loro guadagni dipendono esclusivamente dalla performance individuale.

I talenti si rivelano una risorsa preziosa per le aziende che sono disposte a pagarli cospicuamente affinché decidano di rimanere all’interno dell’organizzazione e di mettere a disposizione tutto il loro potenziale. Questi si prefigurano come i migliori soggetti a poter ricoprire quel determinato ruolo richiesto dall’azienda, contribuendo in larga parte al raggiungimento degli obiettivi strategici dell’organizzazione; i talenti costituiscono un vantaggio competitivo rilevante poiché portano con sé esperienza, valori e idee nuove fondamentali per l’innovazione e il raggiungimento di risultati importanti (Lawler, 2008). John W. Boudreau, professore e direttore di ricerca alla Marshall School of Business e Peter M. Ramstad, vicepresidente per la strategia e la finanza al Personnel Decisions International (PDI) (2005), rivelano come la ricerca e la permanenza di talenti costituisca una delle priorità vitali per le risorse umane che concentrano i maggiori sforzi e investimenti nella ricerca di tali individui che, se vengono fornite loro le condizioni ideali per sfruttare le proprie potenzialità, possono apportare un notevole miglioramento nella qualità dell’organizzazione e un conseguente successo strategico; le persone talentuose, infatti, riescono a mettere in pratica le idee nel modo più vantaggioso, risultando d’aiuto e da stimolo per lo sviluppo delle capacità degli altri individui (Fishman, 2007).

## **1.2 La “guerra per il talento”: i diversi approcci al problema**

“Per i migliori talenti vale la pena lottare”: così 5 studiosi della McKinsey & Company, società internazionale di consulenza manageriale con sede a New York, introdussero il loro report intitolato “The war for talent” nel quale, per la prima volta nella storia della letteratura,

è stato affrontato tale aspetto come sfida strategica e punto critico delle performance aziendali. Elizabeth G. Chambers, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin, e G. Michaels III (1998) studiarono il comportamento di 77 società statunitensi per capire le difficoltà incontrate da queste entità nelle fasi di attrazione e ritenzione dei talenti e per riscontrare quali fattori realmente spingessero le persone più dotate a far parte di un'organizzazione. La scoperta di nuovi talenti si rivela una sfida sempre più ardua, tanto che nel mercato del lavoro la domanda di giovani aventi tali capacità supera l'offerta che le università sono attualmente in grado di offrire (Pruis, 2011) e ciò ha indotto le aziende ad avviare un'aspra competizione per poter godere del vantaggio competitivo fornito da queste "menti brillanti" (Fishman, 2007). Edward Michaels, in un'intervista riportata da Charles Fishman (2007), editore del magazine *Fast Company*, fa emergere come la ricerca e la permanenza di individui talentuosi si tramuti in una battaglia molto costosa per le società, al termine della quale gli unici vincitori risulteranno i talenti che potranno godere di tutti i benefici che l'azienda ha messo loro a disposizione per trattenerli; l'importanza che tale investimento ricopre per le società come fonte di vantaggio competitivo ha, infatti, superato quella per il capitale, la strategia e la ricerca e sviluppo, dimostrando lo sforzo che queste mettono in atto per assumere e mantenere quelle persone dotate di grandi competenze. Qualsiasi entità che voglia tentare di ricavare il massimo vantaggio dalle capacità degli individui più qualificati deve introdurre una "mentalità del talento" all'interno dell'intera organizzazione, partendo dal suo vertice; una volta che questa si è radicata tra tutti i suoi membri, il gruppo dirigenziale deve incaricarsi di stimolare lo sviluppo dei talenti riunendosi regolarmente a discutere l'evoluzione della performance aziendale, osservando punti di forza e di debolezza e consigliando a tali individui gli aspetti sui quali possono migliorare (Chambers et al., 1998).

Schon Beechler, *senior affiliate professor* di "leadership e comportamento organizzativo", e Ian C. Woodward, *senior affiliate professor* specializzato in leadership e comunicazione, (2009), enunciano la presenza di quattro fattori che incidono sulla scarsità di talenti nel mercato. Tali studiosi elencano questi aspetti come cause scatenanti della "guerra per il talento": i cambiamenti demografici e la nascita della globalizzazione accrescono l'importanza degli investimenti diretti esteri che conducono alla scarsità di talenti in molte nazioni perché, una volta sviluppate e radicate nel Paese, le compagnie straniere tendono a sostituire i lavoratori espatriati con manodopera locale, creando domanda di nuovi posti di lavoro; l'incremento della mobilità permette di emigrare con più facilità e ciò induce i lavoratori dotati di ottime capacità a trasferirsi dove vengono offerte loro le migliori



opportunità; cambiamenti trasformativi nell'ambiente economico e culturale rendono molte società dipendenti dai lavoratori destinati a ricoprire ruoli che richiedono notevoli competenze decisionali e cognitive; l'incremento della diversità etnica, culturale e generazionale all'interno di una stessa organizzazione, inoltre, permette ai datori di lavoro una conoscenza più approfondita delle opportunità che possono essere offerte ai lavoratori e dei mercati con i quali interagiscono, inasprando in questo modo la battaglia per l'acquisizione dei talenti. Gregory J. Duerksen (2012), presidente di Kincannon & Reed, società leader a livello mondiale di *executive search*, individua come ulteriore causa di scarsità di talenti il sistema educativo nei mercati emergenti e in quello statunitense (Lawler, 2008) che non riesce a creare lavoratori dotati di quelle competenze di cui attualmente le società necessitano.

Julian Kaufmann, esperto in materia di capitale umano, fa emergere un ulteriore aspetto di criticità per le grandi aziende: egli testimonia che quando ricopriva il ruolo di direttore dello sviluppo organizzativo e dei sistemi informativi in AlliedSignal, importante compagnia statunitense nel campo ingegneristico acquisita nel 1999 da Honeywell, ha potuto riscontrare come tale azienda si trovasse "a competere con le *startups* e non con General Electric", volendo, così, sottolineare come la concorrenza derivasse da società di piccole e medie dimensioni piuttosto che da grandi colossi multinazionali (Chambers et al., 1998). Tali individui, infatti, prediligono rimanere in piccole società dove hanno l'opportunità di guadagnare molto e di avere ruoli importanti fin dall'inizio piuttosto che trattenerli in una grande azienda dove queste possibilità spesso si prefigurano solo dopo numerosi anni di carriera. Per tentare di recuperare questa fascia di individui a loro preclusa, le grandi strutture hanno creato al loro interno unità lavorative più piccole e autonome che vanno ad offrire ai lavoratori le medesime opportunità fornite dalle piccole società, andando così ad arginare marginalmente il fenomeno (Fishman, 2007); le grandi compagnie, inoltre, possono godere di un vantaggio derivato dalla grandezza della loro organizzazione che permette loro di offrire ai propri dipendenti la possibilità di interfacciarsi con una realtà dove poter compiere un vasto numero di esperienze e dove ad ogni singola struttura viene garantita un'ingente somma di capitale per poter sviluppare i propri progetti (Chambers et al., 1998).

### **1.3 *Direct, indirect and non financial compensation: le strategie per trattenerne i "migliori"***

Le imprese per potersi assicurare la permanenza dei propri talenti devono trovare dei validi strumenti attraverso i quali sedurla: questi individui, infatti, scelgono di rimanere in quelle aziende dai valori formidabili, dove viene loro affidata responsabilità decisionale ed eliminata

loro ogni forma di burocrazia (Fishman, 2007). Le persone più talentuose sceglieranno di far parte di quelle organizzazioni che forniscono le giuste motivazioni per esprimere tutto il potenziale di cui sono dotati e che li fanno sentire apprezzati e unici per il contributo apportato; l'organizzazione deve, infatti, concentrarsi sulla creazione di un ambiente lavorativo stimolante che permetta di produrre valore per tutti gli *stakeholders* (Goffee & Jones, 2009). La migliore strategia per trattenere i talenti è costituita dalla compensazione, l'insieme di tutte le forme di pagamento o ricompensa di cui beneficia il lavoratore e che consiste di tre principali componenti: *direct compensation*, *indirect compensation* e *non financial compensation*; il modo in cui queste tre componenti sono allocate lancia un segnale ai lavoratori su quali sono le attività che i manager considerano di maggiore importanza (Snell & Bohlander, 2013).

### **1.3.1 Direct compensation**

Le imprese per assicurarsi i talenti, quei lavoratori che con la loro conoscenza e capacità producono un valore aggiunto per l'impresa (Goffee & Jones, 2009), devono ricercare degli efficaci espedienti per trattenerli: la componente più diffusa della compensazione è costituita dalla *direct compensation* e comprende i salari, i bonus, gli incentivi e le provvigioni che i datori di lavoro offrono ai propri dipendenti (Snell & Bohlander, 2013). Una strategia di compensazione diretta che consente all'organizzazione di conservare i migliori impiegati, deve seguire alcuni punti cardine. Secondo l'esperto in materia Robert J. Green (2003), infatti, tale strategia, per essere efficace, deve: essere focalizzata al mantenimento della stabilità nei settori chiave, contribuendo alla realizzazione della missione e degli obiettivi aziendali; adattarsi alle realtà ambientali e culturali dell'organizzazione, comprendendo come domanda e offerta nel mercato del lavoro vadano ad influenzare i sistemi di pagamento; essere ben integrata con la strategia organizzativa poiché il modo in cui viene gestito e motivato il personale può rendere inefficaci le strategie messe in atto dalle risorse umane.

George John e Barton Weitz (1989) hanno condotto uno studio sull'importanza ricoperta dagli incentivi finanziari come fattore motivante per i lavoratori, scoprendo come questi permettano di allineare gli obiettivi individuali dei dipendenti con quelli propri stabiliti dall'azienda. Gli incentivi costituiscono un mezzo molto efficace perché motivano gli individui a compiere sforzi addizionali che si tramutano in un grande ritorno per l'azienda (Darmon, 1974). Il salario, tuttavia, costituisce una forma di sicurezza per il lavoratore che, in caso di scarsa performance, mantiene una certa continuità di guadagni: il compito dell'azienda, perciò, è quello di trovare un giusto equilibrio tra le varie forme remunerative in modo da garantire la

soddisfazione dei propri dipendenti. Green (2003) riconosce l'esistenza di due diversi approcci agli incentivi individuali: l'uso di bonus *lump-sum* che non vengono aggiunti alla base salariale del lavoratore e vengono attribuiti quando questo dimostra un contributo esemplare, e l'uso di incentivi monetari che vanno ad accrescere lo stipendio di coloro che conseguono performance eccezionali. I datori di lavoro possono, inoltre, inserire incentivi di lungo periodo, rivolti principalmente ai dirigenti chiave: si tratta, infatti, di piani aziendali che garantiscono ai dipendenti di poter acquistare titoli azionari ad un valore inferiore rispetto a quello di mercato generando così, nei lavoratori, uno stimolo aggiuntivo a migliorare la loro performance.

Negli ultimi anni è notevolmente aumentato il numero di compagnie che ha iniziato ad adottare forme di retribuzione variabile per i propri dipendenti: nello studio condotto da Ken Abosch e Marilu Malague (2010), leader nel settore strategico dell'azienda di consulenza statunitense Aon Hewitt, viene riportato come le aziende che comprendono nella loro strategia la componente variabile di stipendio siano incrementate dal 47% nel 1990 all'88% nel 2010, dimostrando come questo strumento consenta di conseguire diversi obiettivi. La retribuzione variabile, infatti, permette di facilitare la nascita di nuove idee, di concentrare l'attenzione su obiettivi focali per l'azienda e di migliorare la performance complessiva dell'azienda.

### **1.3.2 Indirect compensation**

Il secondo strumento adottato dalle società per tentare di motivare i migliori talenti a rimanere nell'organizzazione è costituito dall'*indirect compensation*, l'insieme di tutti benefit offerti in aggiunta alle diverse forme di pagamento in denaro (Snell & Bohlander, 2013). I soggetti, secondo Maslow, sono motivati dalla possibilità di soddisfare i propri bisogni di base che, partendo dal basso, vengono raggruppati nelle seguenti 5 categorie in ordine di importanza: bisogni fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima e di autorealizzazione; la "teoria dei bisogni", inoltre, ammette che i bisogni soddisfatti non sono più motivanti. Questa teoria è stata a lungo criticata poiché Maslow non considera la possibilità che i bisogni si manifestino con intensità diverse tra i soggetti; per superare tale limite Alderfer formula il modello ERG (*Existence, Relationship, Growth*) secondo il quale i bisogni che gli individui desiderano primariamente soddisfare sono quelli di esistenza, seguiti da quelli di relazione e da quelli di crescita personale e professionale (Costa, Gubitta, & Pittino, 2014). Per garantirsi la permanenza in azienda di un individuo talentuoso, un datore di lavoro è, quindi, disposto ad offrirgli degli extra benefit, in grado di apportare le giuste motivazioni: la garanzia per un'occupazione sicura (rimborso delle spese lavorative di viaggio, ore di lavoro straordinario

retribuite, congedo di maternità), per la protezione della salute (assicurazione in caso di incidente, rimborso delle spese mediche, periodo di malattia pagato) e per il pensionamento (Ukessays).

### **1.3.3 Non financial compensation**

L'ultima categoria compensativa è la *non financial compensation* che viene utilizzata come strumento per stimolare il morale delle persone; al suo interno sono, infatti, compresi la possibilità di avere un lavoro gratificante, un orario di lavoro flessibile e il supporto da parte dei membri dell'organizzazione (Snell & Bohlander, 2013). I talenti decidono di appartenere a quelle organizzazioni che creano un ambiente favorevole alla loro crescita, in cui non vengono loro imposti ordini (Schiemann, 2013), viene garantita la possibilità di sbagliare e di essere protetti e riconosciuti per le idee proposte (Goffee & Jones, 2009).

In questo contesto un'importanza particolare viene ricoperta dall'*employer branding*, termine che viene definito dai suoi creatori come "*the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*" (Barrow & Ambler, 1996, p.8); tale brand costituisce il risultato della combinazione delle azioni messe in atto dall'organizzazione per trasmettere ai dipendenti e a chiunque voglia entrare a far parte dell'organizzazione i valori in essa insiti (Lawler, 2008). Tale intangibile si rivela un ottimo strumento di ritenzione dei talenti qualora i dipendenti vedano in esso un mezzo di incontro tra i loro bisogni e quelli messi a disposizione dal datore di lavoro (Wallace, Lings, Cameron, & Sheldon, 2014); l'*employer branding* viene, inoltre, utilizzato per differenziare la propria azienda nel mercato (Collins & Stevens, 2002).

## **2.ALLA RICERCA DEI TALENTI NELLA NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION**

### **2.1 Le squadre sportive professionistiche agiscono da imprese?**

Lo sport professionistico si rivela un ambito di applicazione interessante per tentare di capire attraverso quali strumenti le imprese riescono a trattenere i migliori talenti. Nel 1956 Simon Rottenberg compie un'analisi accademica sul mercato del lavoro, prendendo come campo di applicazione il mondo sportivo e, in particolare, il campionato di baseball statunitense. Egli sostiene che le squadre professionistiche statunitensi assumano un comportamento da *profit maximizer*, volendo massimizzare la differenza tra ricavi e costi, distinguendosi, così, dai team sportivi europei il cui obiettivo, come affermato da Sloane (1971) sembra essere la

massimizzazione dell'utilità, puntando così al miglioramento della performance della squadra sul campo, per fornire una forma di intrattenimento al pubblico. Per i club europei i fattori non economici ricoprono una grande importanza, perciò saranno indotti a sostenere ingenti spese pur di trattenere i migliori giocatori; i proprietari, infatti, considerano la squadra come un bene di consumo, utilizzata sia come mezzo pubblicitario sia come strumento di gratificazione personale. I magnati, titolari delle squadre *profit maximizer*, invece, investono nella squadra fino al punto in cui i costi marginali eguagliano i ricavi marginali derivati da una vittoria aggiuntiva (Zimbalist, 2003). Fort & Quirk (2004) dimostrano che il costo e la domanda di talenti sono superiori in un campionato composto da squadre *utility maximizer* piuttosto che in una lega dove gli stessi team operano da *profit maximizer*: nel primo caso, infatti, l'ammontare totale di spesa deve essere controllato solo per evitare il fallimento, mentre nel secondo ogni costo deve essere perfettamente razionalizzato per ottenere il profitto massimo da questo business, tuttavia, come in molte tipologie di attività, vi sono dei manager che commettono degli errori nella valutazione dei talenti.

Le squadre sportive professionistiche possono essere considerate imprese che si differenziano da quelle di altra tipologia per il solo fatto di considerare la concorrenza come un elemento cruciale ai fini della sopravvivenza (Rottenberg, 1956) poiché la produzione, in questo settore, non può esistere senza i concorrenti. Le squadre, infatti, sono tra loro reciprocamente dipendenti dovendo collaborare per la creazione di partite individuali e campionati e possono essere considerate aziende monopoliste solo nel territorio in cui operano (Rottenberg, 1956); tuttavia, dato che in ogni nazione esiste una singola lega per ogni sport, è stato dedotto che sia questa ad assumere le caratteristiche di un monopolio (Avgerinou, 2007) o di un cartello, in cui tutti i team collaborano agendo come un singolo offerente nel mercato (Sloane, 1971). L'obiettivo cruciale della lega è fissato nel mantenimento di un interesse generale verso il campionato, affinché gli spettatori siano invogliati ad assistere alle partite: in questo elaborato verrà preso in considerazione il mondo sportivo statunitense, nel quale i team tentano di incrementare i ricavi provenienti da varie fonti e, in particolar modo, dalla vendita dei biglietti di ingresso alle partite e dai contratti televisivi (Nourayi, 2006). Per permettere questo è necessario che il livello della qualità del gioco sia omogeneo o non troppo sbilanciato tra le squadre cosicché ci sia un elevato grado di incertezza nel risultato e gli spettatori, di conseguenza, si appassionino più facilmente; come sostenuto da Rottenberg (1956), infatti, i tifosi preferiscono assistere a partite avvincenti in cui la vittoria avviene con un basso scarto sull'avversario piuttosto che a trionfi di larga misura.

Un'ulteriore causa di inefficienza nella distribuzione dei giocatori più talentuosi può essere riscontrata nell'esternalità positiva provocata dalla presenza in campo di una superstar: questa, oltre ad avere un effetto positivo sul proprio team incrementando la qualità del gioco e il numero di vittorie ottenute, apporta un beneficio, talvolta superiore, anche alla squadra avversaria che lo sfrutterà senza contribuire al pagamento del suo salario. L'ex stella dei Chicago Bulls Michael Jordan, ad esempio, ha portato un notevole incremento della passione verso il basket NBA e, di conseguenza, ha generato un valore totale per gli altri team pari a 53,2 milioni di dollari, ossia quasi 2 milioni di dollari per ogni squadra, perché i tifosi, interessati a osservare da vicino le potenzialità di Jordan, accorrevano in maggior numero quando questo giocava nel loro palazzetto (Hausman & Leonard, 1997).

## **2.2 Collective Bargaining Agreement: limitazione alla concorrenza**

La letteratura ha riscontrato il problema della dominanza dei team che dispongono di un mercato più ampio, capace di offrire maggiori opportunità, sulle squadre presenti in città dalle dimensioni più contenute o dove l'interesse per lo sport risulta minore (Vrooman, 2000) che si trovano costrette a perdere tutti i loro migliori talenti. Per evitare che questo si ripercuota in una perdita di interesse verso il campionato sono state disposte una serie di regole volte ad arginare questo fenomeno, le più diffuse delle quali sono il *salary cap*, il *draft*, la *free agency* e la *luxury tax*. Tale normativa è riportata nel *Collective Bargaining Agreement*, il contratto tra gli attuali 30 proprietari delle squadre NBA e l'associazione dei giocatori rettificato per l'ultima volta nel dicembre del 2011 dopo lo sciopero indetto dai giocatori, il quarto della storia dopo quelli del 1995, 1996 e 1998-99.

### Salary cap

L'eliminazione della *reserve clause*, con la quale i team potevano liberamente gestire i diritti dei giocatori, è avvenuta nel 1976 a causa delle proteste dei giocatori, i quali si lamentavano del controllo monopsonistico che tale regola concedeva alle squadre e che si andava a riflettere nel pagamento di salari non eccessivamente elevati; nella stagione 1984-1985 è stato, quindi, introdotto il *salary cap* (l'accordo è stato firmato il 31 marzo 1983). Il tetto salariale è un limite imposto dalla *National Basketball Association* (NBA) all'ammontare massimo che una squadra può spendere per pagare lo stipendio dei propri giocatori; esso, come riportato nel *Collective Bargaining Agreement* stipulato nel 2011 (National Basketball Association, 2014), varia di anno in anno a seconda dei ricavi ottenuti dalla lega nella stagione precedente; il suo principale obiettivo è quello di migliorare l'equilibrio competitivo

del campionato, evitando l'accumulo sfrenato dei migliori talenti nelle squadre che giocano in mercati più ricchi e che quindi hanno maggiori potenzialità di spesa (Késenne, 2000).

Nel caso della massima lega di basketball statunitense tale limite viene definito *soft salary cap* dato che sono previste varie eccezioni che ne consentono il superamento: la più famosa di queste è la "*Larry Bird exception*" che concede ai team la possibilità di far firmare un contratto ad un proprio giocatore in scadenza (*veteran free agent*) senza che questo pesi sull'ammontare complessivo degli stipendi ai fini del calcolo del tetto salariale (Real clear sports, 2013). Le squadre che si trovano al limite massimo possono mettere sotto contratto un giocatore *rookie* per una stagione pagandolo con una cifra molto bassa salvo poi, una volta diventato *free agent*, assumerlo con un nuovo contratto milionario, non partecipando tale stipendio all'ammontare complessivo considerato nel calcolo del *salary cap*. Il *salary cap* impone anche un ammontare minimo alla spesa che deve essere compiuta dai team, corrispondente al 90% del tetto, perciò, per trovare i fondi utili a pagare i propri giocatori e per rinforzare la loro rosa, le squadre meno vincenti possono sfruttare l'ammontare riservato dalla lega ai team che non superano la soglia salariale (Késenne, 2000).

Come dimostrato da Hausman e Leonard (1997) il tetto salariale, inoltre, provoca un abbassamento notevole dei salari rispetto al caso di un equilibrio di mercato non vincolato, causando un trasferimento dei pagamenti dai giocatori ai proprietari; questo, perciò, può essere visto come un metodo di *second best* attraverso cui suddividere i guadagni della lega.

### Draft NBA

Il draft NBA è uno degli strumenti adottati dalla lega per tentare di equilibrare il livello delle squadre del campionato di basketball e, così, aumentare l'affluenza di pubblico presente nei palazzetti o davanti ai televisori di tutto il mondo. Si tratta di un evento annuale nel quale i 30 team scelgono i giocatori designati come eleggibili; esso consiste di due round nei quali le squadre scelgono i giocatori per diversi motivi: sia per il bisogno di coprire un posto lasciato libero in un determinato ruolo, sia perché si tratta del giocatore migliore tra quelli che possono essere scelti, sia perché costui è ambito da altri team rivali (National Basketball Association).

L'obiettivo della lega NBA è quello di tentare di bilanciare due obiettivi contrastanti: il desiderio di migliorare l'equilibrio competitivo dando ai team più deboli una maggiore probabilità di aggiudicarsi i giocatori più talentuosi del *draft* e il bisogno di ridurre la possibilità che i team perdano appositamente (Soebbing & Mason, 2009). Dato che, per

tentare di allineare il livello tra i team, la scelta avviene in ordine opposto rispetto alla classifica della stagione precedente, una squadra potrebbe essere incentivata a perdere le partite per assicurarsi le migliori scelte nella stagione successiva dando vita al processo conosciuto come “tanking”. Tale comportamento causerebbe una diminuzione di interesse e credibilità verso il campionato e ha, perciò, portato i responsabili della lega a definire dei rimedi: nel 1985, infatti, è stata introdotta una lotteria attraverso la quale viene stabilito, tra i team non partecipanti ai playoff, a chi spetta la prima scelta. In questo modo tutte queste franchigie avevano uguali opportunità di assicurarsi il migliore giocatore del *draft* e di conseguenza meno incentivi a perdere le partite. Tale metodo, tuttavia, poteva causare un ulteriore divario tra le squadre perché se la prima delle squadre escluse dai playoff si assicurava la prima scelta, il distacco tra questa e il team con il record peggiore si acuire; pertanto, a partire dal 1987, sono stati introdotti dei meccanismi per evitare o limitare il fenomeno, anche se una soluzione capace di mettere d'accordo tutti non è ancora stata trovata.

#### Free agency

Simon Rottenberg (1956) enuncia come il mercato dei *free agent* sia fonte di intensa competizione tra i vari team, i quali tentano di attrarre e trattenere i migliori talenti offrendo loro salari elevati e bonus molto generosi (Rottenberg, 1956). Come si può notare da questo scritto, la *free agency*, la possibilità garantita ad alcuni sportivi di negoziare liberamente con i vari team il proprio contratto per scegliere dove andare a giocare, è da sempre stato un argomento molto discusso tra gli specialisti del settore, i quali studiano quale sia l'impatto di tale regola nel mondo dello sport nordamericano. Prima dell'esistenza della *free agency* le squadre avevano pieno controllo sui propri giocatori, i quali, molto spesso, finivano per vestire la medesima casacca per tutto l'arco della loro carriera (University Alliance). Tale qualifica, invece, permette agli atleti, attraverso le contrattazioni con le varie squadre interessate all'ingaggio, di scegliere, sulla base delle loro preferenze, la migliore franchigia con cui affrontare la stagione. Nel caso della massima lega di basketball statunitense occorre distinguere tra due categorie: *unrestricted free agent*, che gode di piena libertà nella scelta della squadra per cui andrà a giocare, e *restricted free agent*, il quale, dopo aver ricevuto un'offerta che è intenzionato ad accettare da parte di un nuovo team, è vincolato dal diritto di prelazione con il quale la squadra precedente, nei tre giorni successivi, può trattenerlo paragonando l'offerta presentata (National Basketball Association, 2014). Vi sono due differenti opzioni, una riservata alla squadra e una al giocatore, legate al contratto di un *unrestricted free agent*, che lo possono influenzare nella sua scelta: alla squadra viene



garantito il diritto di trattenere per un altro anno il proprio giocatore, il quale ha il potere di decidere se accettare di rimanere o rifiutare e diventare un *unrestricted free agent* a pieno titolo; al giocatore, infatti, viene data la possibilità di rescindere anticipatamente il proprio contratto dopo la conclusione della quarta stagione (National Basketball Association, 2012). L'*NBA Collective Bargaining Agreement* prevede norme volte a regolamentare l'offerta proposta a un *unrestricted free agent* con meno di due anni di esperienza: mentre per il primo anno il massimo salario consentito corrisponde alla "*mid-level exception*" (regola che permette ai team di superare il *salary cap* senza incrementare l'ammontare della *luxury tax*), il giocatore, trascorse tre stagioni con la stessa squadra senza aver siglato un contratto da *free agent* o essere stato licenziato, può firmare con lo stesso team, il quale può oltrepassare il tetto salariale, ad un prezzo superiore rispetto a quello che avrebbe avuto da altre squadre, diventando così un "*qualifying veteran free agent*". Tale regola è stata chiamata "*Bird rights*" dopo che i Boston Celtics furono la prima squadra ad utilizzarla per rimettere sotto contratto il loro talento Larry Bird e ha lo scopo di permettere ai team di essere particolarmente efficaci nel tentativo di trattenere i propri talenti.

Un caso esemplare di *free agent* che negli ultimi anni ha richiamato l'attenzione di molti esperti del settore e dei media di tutto il mondo è quello di LeBron James, atleta ancora in attività e secondo solo alla star Michael Jordan nella classifica del PER, indicante l'efficienza dei giocatori. L'atleta, nell'estate del 2010, dichiarò che avrebbe acquisito la qualifica di *unrestricted free agent*, lasciando così la casacca dei Cleveland Cavaliers, squadra che lo aveva selezionato dalla *high-school* e che per lui aveva un notevole significato sia dal punto di vista professionale sia dal punto di vista emotivo perché era la squadra della sua città; il suo trasferimento ai Miami Heat causò una notevole serie di polemiche da parte dei suoi originari tifosi che lo vedevano come un traditore. Le scelte di giocatori importanti come James, infatti, possono avere un notevole impatto nei team: la perdita o l'acquisizione di un talento possono portare, rispettivamente al calo o all'aumento del pubblico interessato, oltre a un notevole decremento o incremento della performance. È stato calcolato che il ritorno del talento di Cleveland ai Cavaliers, nel 2014, ha generato benefici anche per le casse della città stessa che con la sua presenza ha incrementato le proprie entrate di un ammontare pari a 500 milioni di dollari (University Alliance).

## Luxury tax & revenue sharing

Nonostante si tratti di un *soft salary cap*, i team che superano il “*tax level*” stabilito dalla lega sono soggetti al pagamento di una *luxury tax*. Prima della stagione 2013-14 le squadre dovevano pagare 1\$ di multa per ogni dollaro in eccesso a tale ammontare, mentre successivamente si è passati ad un sistema di tassazione più complesso in cui sono state definite quattro diverse fasce a cui, nella tabella 1, si affiancano i corrispondenti pagamenti: si tratta di un metodo progressivo in cui ogni aliquota fiscale si applica solo sull’ammontare che supera la soglia fissata. Nella maggior parte dei casi sono le squadre ricche ad oltrepassare tale limite poiché, attraverso gli introiti derivanti da varie fonti (ad esempio affluenza allo stadio e contratti televisivi locali), possono permettersi di bilanciare questa ulteriore spesa; la lega, quindi, per tentare di equilibrare ulteriormente il campionato ha decretato che il 50% delle tasse pagate vengano distribuite tra quei team che non hanno superato il tetto, cosicché le piccole squadre possano godere di un incentivo monetario da investire in nuovi talenti che vanno a rinforzarne la rosa (National Basketball Association, 2014).

I LIVELLI FISCALI	
Incremental Team Salary Above Tax Level	Tax Rate for Increment
\$ 0 - 4.99M	\$ 1.50 for \$ 1
\$ 5M – 9.99M	\$ 1.75 for \$ 1
\$ 10M – 14.99M	\$ 2.50 for \$ 1
\$ 15M – 19.99M	\$ 3.25 for \$ 1

Tabella 1 : I livelli fiscali NBA. Fonte: [www.nba.com](http://www.nba.com)

### 3. ANALISI EMPIRICA SULLE STAR NBA

#### 3.1 Ipotesi, dati, metodo: la descrizione della ricerca

La letteratura sportiva ha ipotizzato che l’affluenza allo stadio, fonte di ricavo per una squadra, è positivamente influenzata dalla dimensione della popolazione del territorio in cui il team ha il diritto di giocare (Rottenberg, 1956) e come questo determini, allo stesso modo dei diritti sportivi locali, un notevole sbilanciamento nella ricchezza delle squadre presenti nel campionato che si ripercuote in un disequilibrio tra le performance dei vari team. Prima di procedere con l’analisi del modello è stata, quindi, calcolata per il caso proposto la presenza di un’eventuale correlazione tra le vittorie ottenute dalle squadre durante la *regular season* e la popolosità delle aree metropolitane in cui è presente la città dove questi team risiedono; come indice delle vittorie è stato preso il record stagionale calcolato come  $(n^{\circ} \text{vittorie}/n^{\circ} \text{partite giocate}) * 100$ , mentre per la popolazione sono state considerate le “aree statistiche

metropolitane” che consistono nell’unione di più contee vicine contenenti al loro interno almeno una grande città con la quale hanno un elevato grado di integrazione sociale ed economica. I dati sono stati raccolti dal sito del Real Estate Center Texas A&M University che li ha rielaborati ricavandoli dallo Us Census, mentre per le città di Toronto e Vancouver i dati sono stati raccolti direttamente dal sito del Census canadese (Government of Canada). Ponendo in relazione le due variabili ne è risultata una correlazione media pari a -0.0159, perciò negli anni considerati non sembra esserci un forte legame tra la dimensione dell’area metropolitana e le vittorie ottenute dai team durante la *regular season*; ciò può essere spiegato notando, nella tabella 2, che sono poche le squadre in cui è risultata una correlazione superiore a 0.5 punti: nell’arco di tempo considerato, infatti, solo per Los Angeles Clippers (0.825), Golden State Warriors (0.673) e Detroit Pistons (0.686) vi è un andamento omogeneo e lineare tra le vittorie ottenute e la crescita della popolazione della rispettiva area metropolitana.

CORRELAZIONE TRA POPOLOSITA' E VITTORIE			
Team	Correlazione	Team	Correlazione
Atlanta Hawks	+0,365557525	Miami Heat	+0,055605465
Boston Celtics	+0,096055991	Milwaukee Bucks	-0,387655407
Brooklyn Nets	+0,280060420	Minnesota Timberwolves	-0,682976624
Charlotte Hornets	+0,230245854	New Orleans Pelicans	+0,189906496
Chicago Bulls	+0,472495274	New York Knicks	-0,255053758
Cleveland Cavaliers	-0,170517043	Oklahoma City Thunder/Seattle SuperSonics	-0,412998212
Dallas Mavericks	+0,313437981	Orlando Magic	-0,210897566
Denver Nuggets	+0,496836343	Philadelphia 76ers	-0,595132464
Detroit Pistons	+0,685557397	Phoenix Suns	-0,234790240
Golden State Warriors	+0,672553001	Portland Trail Blazers	-0,158553849
Houston Rockets	+0,438006994	Sacramento Kings	-0,562065941
Indiana Pacers	-0,367659280	S.Antonio Spurs	+0,045329289
Los Angeles Clippers	+0,825253194	Toronto Raptors	+0,054368469
Los Angeles Lakers	-0,669570707	Utah Jazz	-0,541237528
Memphis/Vancouver Grizzlies	-0,543361740	Washington Wizards	+0,093523839
<b>Correlazione media</b>		<b>-0,015922561</b>	

**Tabella 2: correlazione tra la popolosità dell’area metropolitana e le vittorie stagionali.**

In seguito è stata studiata la presenza di un’eventuale correlazione tra l’ammontare totale dei salari pagati da una squadra ai propri giocatori e il record di vittorie ottenute da questi team durante la *regular season*; i dati sui *payroll* di ogni squadra, per ogni stagione, sono stati ricavati dal sito specializzato Eskimo.com e da un articolo pubblicato da Chris Bibey nel 2015. Come si può notare dalla tabella 3, anche in questo caso, non è stata riscontrata una forte relazione tra le due variabili risultando una correlazione media pari a +0.15, dato che

permette di affermare che l'eventuale presenza di un magnate disposto a compiere ingenti investimenti nel club non incrementa la probabilità di vittoria di una squadra.

<b>CORRELAZIONE TRA PAYROLL E VITTORIE</b>			
<b>Team</b>	<b>Correlazione</b>	<b>Team</b>	<b>Correlazione</b>
Atlanta Hawks	+0,4029983	Miami Heat	+0,0179452
Boston Celtics	+0,5148466	Milwaukee Bucks	-0,1663210
Brooklyn Nets	+0,2799796	Minnesota Timberwolves	-0,2936720
Charlotte Hornets	+0,4744592	New Orleans Pelicans	-0,2633530
Chicago Bulls	+0,7244425	New York Knicks	-0,5902150
Cleveland Cavaliers	+0,5631649	Oklahoma City Thunder/Seattle SuperSonics	-0,0325900
Dallas Mavericks	+0,7502205	Orlando Magic	+0,1866376
Denver Nuggets	+0,6465642	Philadelphia 76ers	+0,0998885
Detroit Pistons	-0,1351640	Phoenix Suns	-0,2234330
Golden State Warriors	+0,6719475	Portland Trail Blazers	+0,0450802
Houston Rockets	+0,3344266	Sacramento Kings	+0,0207524
Indiana Pacers	-0,5762470	S.Antonio Spurs	-0,0806870
Los Angeles Clippers	+0,6914418	Toronto Raptors	+0,1556628
Los Angeles Lakers	-0,2812590	Utah Jazz	-0,2314180
Memphis/Vancouver Grizzlies	+0,7928642	Washington Wizards	+0,0218772
<b>Correlazione media +0,1506947</b>			

**Tabella 3: correlazione tra i payroll e le vittorie stagionali.**

Nell'ultima parte dell'elaborato viene presentata la ricerca empirica svolta studiando il comportamento dei giocatori del campionato NBA per stimare l'effetto che i vari strumenti offerti dalla squadra-impresa hanno sulla ritenzione dei migliori talenti. Una strada alternativa consisteva nello studiare i mezzi con cui il team riusciva ad attrarre i migliori talenti, ma ciò rendeva alcune variabili prive di significato perché, per i casi dei giocatori che hanno deciso di rimanere nella stessa squadra, era necessario conoscere le offerte alternative che erano state loro proposte, dato non ufficialmente esistente. Il campione della ricerca è costituito da quegli atleti che, tra i 250 migliori giocatori della storia e a partire dalla stagione 1997-98, hanno acquisito la qualifica di *unrestricted free agent*, godendo così pienamente della possibilità di scegliere in quale squadra trasferirsi. I giocatori più talentuosi della storia NBA sono classificati sulla base del *player efficiency rating* (PER), un indice elaborato dall'ex giornalista di ESPN John Hollinger. Egli ha pensato di catturare le prestazioni dei diversi atleti prendendo in considerazione le loro abilità in campo e creando, in particolare, una relazione che comprende al suo interno diversi fattori capaci di indicare la performance complessiva del giocatore per mezzo di un solo valore (Hollinger, 2011). Bodvarsson e Brastow (1998) e Sigler e Sackley (2000) nelle loro ricerche sulla correlazione tra

performance e salario nel mondo del lavoro, prendendo come campo di applicazione l’NBA, hanno utilizzato un indice molto simile al PER con lo scopo di trovare un indicatore delle prestazioni dei giocatori. In questa ricerca, perciò, il PER è stato utilizzato per individuare quali fossero i giocatori di maggior talento, inteso come performance effettiva in campo, della storia moderna del campionato NBA.

Per individuare quali fossero i giocatori rientranti nelle limitazioni previste dall’elaborato, in diversi siti specializzati quali National basketball association, Foxsports, Espn.go.com, Usa today e Basketball-reference.com, sono stati individuati degli elenchi contenenti la lista dei *free agent*, redatti al termine di ogni stagione per le successive annate e tra i quali le squadre vanno a scegliere per rinforzare la loro franchigia. Avendo come limitazione l’acquisizione della qualifica di *unrestricted free agent* a partire dalla stagione 1997-98 (per la mancanza di altri dati) dei 250 giocatori presenti nella graduatoria *all-time* di Basketball-reference.com, 94 rientrano nei criteri suddetti per un totale di 187 scelte da analizzare, delle quali 101 consistono in cambiamenti di team e 86 in decisioni di rimanere a far parte della stessa squadra. Come si può notare dalla tabella 4 i club non sono ugualmente attivi nel mercato dei free agent: alcuni team, come i Dallas Mavericks, registrano, infatti, maggiori transazioni rispetto ad altri, come i Charlotte Hornets, che tendono a mantenere intatta la loro rosa da una stagione a quella successiva.

<b>TABELLA RIASSUNTIVA DEI DATI ANALIZZATI</b>				
<b>Team</b>	<b>N° giocatori trattenuti</b>	<b>N° giocatori persi</b>	<b>N° giocatori acquisiti</b>	<b>Movimenti totali</b>
Atlanta Hawks	2	3	3	8
Boston Celtics	4	3	4	11
Brooklyn Nets	3	2	3	8
Charlotte Hornets	0	2	2	4
Chicago Bulls	1	3	4	8
Cleveland Cavaliers	1	5	4	10
Dallas Mavericks	7	8	6	21
Denver Nuggets	3	2	2	7
Detroit Pistons	3	7	5	15
Golden State Warriors	0	1	3	4
Houston Rockets	6	3	4	13
Indiana Pacers	5	2	3	10
Los Angeles Clippers	3	4	4	11
Los Angeles Lakers	3	2	8	13
Memphis/Vancouver Grizzlies	2	0	3	5
Miami Heat	7	7	9	23
Milwaukee Bucks	3	6	1	10
Minnesota Timberwolves	1	2	3	6
New Orleans Pelicans	1	1	1	3
New York Knicks	2	6	3	11
OKC/Seattle SuperSonics	2	4	0	6
Orlando Magic	2	3	4	9
Philadelphia 76ers	3	2	1	6
Phoenix Suns	4	6	6	16
Portland Trail Blazers	1	3	4	8
Sacramento Kings	2	1	4	8
S. Antonio Spurs	8	0	2	10
Toronto Raptors	1	3	2	6
Utah Jazz	2	7	2	11
Washington Wizards	4	3	1	8
<b>Totale</b>	<b>86</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>187</b>

**Tabella 4: tabella riassuntiva dati analizzati.**

Dal momento che lo scopo dell'analisi viene posto come una probabilità della capacità della squadra di riuscire a trattenere un proprio giocatore, per studiare il caso NBA, è stato utilizzato un modello di scelta e, in particolare, un *binary choice model* perché i possibili eventi derivanti da tale decisione sono due e contrari l'uno all'altro (Yoshimoto, 2008). Si è optato per il modello più facile da gestire econometricamente, ossia il LOGIT che ha la seguente struttura:

$$\text{LOGIT} = \frac{e^x}{e^x + 1} = \dots = \frac{1}{1 + e^{-x}} \quad , \quad \text{con } X = b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Partendo dal vasto set di variabili sopra presentato si è proceduto alla selezione delle variabili significative per l'analisi mediante l'utilizzo della statistica Z (normale standardizzata): queste sono state eliminate, una alla volta, utilizzando la soglia di significatività del 95%; i valori critici corrispondenti a tale soglia sono -1.96 e +1.96 (Parpinel & Provasi, 2004). In questo tipo di analisi deve essere utilizzato il test Z e non il test t-student perché l'analisi LOGIT non utilizza il metodo Ordinary Least Squares (OLS) ma il Maximum Likelihood (ML) nel quale una variabile è statisticamente significativa, e non va quindi eliminata, se il suo Z è, in valore assoluto, superiore a 1.96. Il test di selezione verifica l'ipotesi che il coefficiente della variabile considerata sia statisticamente nullo. L'area sottesa alla "campana" della normale standardizzata, nell'intervallo tra -1.96 e +1.96, è pari al 95% dell'area totale. Valori esterni, più grandi di 1.96 in valore assoluto, rappresentano un'area pari al 5%. Dato che il test punta al valore nullo, questo ha una probabilità del 95% di essere tale se lo Z del coefficiente è compreso tra -1.96 e +1.96: da ciò consegue che valori esterni ammettono che la probabilità che il coefficiente sia statisticamente nullo sia solo del 5% e, quindi, la variabile, in tal caso, sarebbe significativa (Yoshimoto, 2008).

E' stato impostato un *binary choice model* in cui sono state poste e calcolate le seguenti variabili come possibili determinanti della capacità dell'impresa di trattenere un *unrestricted free agent*: il cambiamento o la permanenza nello stesso team nelle stagioni in cui il giocatore poteva godere di questa opportunità che costituisce la variabile dipendente del modello; la differenza tra il salario percepito l'anno del cambiamento (anno t) e quello incassato la stagione precedente (anno t-1); la differenza tra il salario guadagnato al tempo t e quello massimo che la squadra poteva offrirgli sulla base del numero di stagioni giocate in NBA, che si presenta, allo stesso modo della variabile precedente, come una forma di compensazione diretta; l'età del giocatore al momento della decisione; l'avvenuta conquista di un titolo NBA prima della possibilità di scelta; l'attrattiva della città dove risiede la squadra di "origine"; una combinazione delle vittorie degli anni precedenti del team in cui ha giocato nell'ultima stagione come indice di tradizione sportiva della città; il record di vittorie ottenute dal team nella stagione precedente alla scelta del giocatore che si presenta come uno dei più rilevanti tra gli strumenti di compensazione non finanziaria sopra riportati; il cambiamento o la permanenza nello stesso team avvenuto al penultimo e all'ultimo anno di carriera, impostate come variabili di controllo. Tutti i dati sui giocatori (scelte, salari, età, anni di permanenza in NBA e conquista di un campionato) sono stati rilevati dal sito specializzato Basketball-

reference.com, mentre i dati sulle vittorie dei team nei vari anni sono stati raccolti dal sito della National basketball association.

La probabilità della squadra di trattenere il giocatore ( $\_01$ ) costituisce la variabile dipendente del modello ed è stata impostata come una variabile *dummy*, in cui è stato assegnato lo 0 nel caso in cui il giocatore sia rimasto nella medesima squadra della stagione precedente e l'1 qualora abbia cambiato team.

La prima variabile indipendente che si è ritenuto potesse essere significativa per il modello è il salario. Dato che, nella maggior parte dei casi, le scelte di cambiamento o permanenza considerate sono state effettuate dopo molti anni di carriera in NBA (il salario era, perciò, già molto elevato), questo è stato inserito sia come differenza tra il salario percepito al tempo  $t$ , anno in cui avviene la decisione del giocatore, e il guadagno al tempo  $t-1$ , anno precedente alla scelta, (DUSD), sia come differenza tra il salario ottenuto al tempo  $t$  e il tetto salariale massimo che le squadre possono offrire ad un giocatore sulla base del numero di stagioni giocate in NBA (TOPUSD). Il tetto salariale individuale sul guadagno monetario dei cestisti provoca un eccesso di domanda per i talenti i quali, come suggerito da Stefan Késenne (2000), a parità di condizioni, saranno difficili da trattenere per un team povero perché decideranno di giocare in un club ricco, capace di garantirgli benefici extra salariali. Osservando i dati a nostra disposizione da queste variabili ci si aspetta un segno negativo, ossia si ipotizza che questo costituisca un fattore che inibisce il cambiamento perché, per le regole previste dall'NBA, le squadre possono rinnovare il contratto dei propri *free agent* ad un salario più elevato rispetto a quello precedentemente pagato. Nell'analisi non è stato considerato il salario totale guadagnato fino al momento della scelta perché, trattandosi dei migliori cestisti della storia dell'NBA, questi godevano tutti di salari molto elevati fino all'apice della loro carriera, per poi vedere un calo naturale di stipendio nelle ultime stagioni.

Si ipotizza che l'età del giocatore (AGE) influenzi la decisione e abbia, in particolar modo, un effetto limitante sul cambiamento (segno negativo del coefficiente): la proposta che un team presenta a un *unrestricted free agent*, raggiunta una certa soglia di età, si abbassa notevolmente di anno in anno perché l'efficienza che il giocatore può garantire alla squadra, normalmente, diminuisce con l'avanzare dell'età. Ira Horowitz e Christopher Zappe, nel loro studio sui salari del 1998, osservano che il picco nei guadagni di un giocatore avviene dopo numerosi anni di carriera e che, dopo un anno di performance al di sotto della propria retribuzione, all'atleta viene proposto un salario nettamente inferiore rispetto a quello percepito nelle stagioni più brillanti; Groothuis e Hill (2004) affermano che i giocatori con



performance migliori tendono ad avere carriere più longeve perché i proprietari dei team, allo scopo di conquistare il campionato e di conseguire maggiori profitti, cercano di avere in squadra i giocatori più talentuosi.

Il *collective bargaining agreement* prevede una regola volta a limitare l'ammontare di salario che i team possono offrire ai propri giocatori: ogni stagione, infatti, come si può vedere nella tabella 5, viene stabilito il salario massimo che ogni cestista può percepire, a seconda che si trovi in una delle seguenti fasce: 0-6, 7-9 o più di 10 anni di carriera in NBA. Questa variabile è stata inserita nel modello con il nome CAREER e, per le medesime motivazioni proposte per la variabile AGE, ci si aspetta la presenza di un coefficiente negativo.

<b>TETTO SUI SALARI INDIVIDUALI</b>			
	<b>Salario massimo</b>		
<b>Stagione</b>	<b>0-6 YOS</b>	<b>7-9 YOS</b>	<b>10+ YOS</b>
<b>2015-16</b>	\$ 16,407,500	\$ 19,689,000	\$ 22,970,500
<b>2014-15</b>	\$ 14,746,000	\$ 17,695,200	\$ 20,644,400
<b>2013-14</b>	\$ 13,701,250	\$ 16,441,500	\$ 19,181,750
<b>2012-13</b>	\$ 13,668,750	\$ 16,402,500	\$ 19,136,250
<b>2011-12</b>	\$ 12,922,194	\$ 15,506,632	\$ 18,091,071

**Tabella 5. Tetto sui salari individuali NBA delle ultime stagioni. Fonte:**  
[http://basketball.realgm.com/nba/info/salary\\_cap](http://basketball.realgm.com/nba/info/salary_cap)

L'attrattività della città in cui ha sede la squadra di origine (CITY1) può rivelarsi un'importante leva con cui la squadra può riuscire a trattenere il giocatore che potrà essere incentivato a rimanere qualora la città lo soddisfi o a cambiare se questa non si riveli in grado di offrire le condizioni adatte alla sua permanenza (viene ipotizzato l'ottenimento di un segno positivo nell'analisi); l'atleta può considerarlo un benefit ulteriore offerto dall'impresa a lui e alla sua famiglia perciò, per aggiungerlo all'analisi, è stata considerata la classifica delle 50 migliori città statunitensi redatta da Businessweek.com e riportata su Bloomberg.com da Alex Konrad (2012). Questo ranking valuta le principali città statunitensi sulla base delle opportunità riscontrate per il tempo libero (numero di bar, ristoranti, biblioteche, musei e parchi) e per l'educazione (bontà della scuola pubblica, numero di scuole e laureati), dei fattori economici (reddito 2011 e disoccupazione 2011 e 2012), della diffusione della criminalità e della qualità dell'aria. Per inserire in classifica la città canadese di Toronto si è fatto ricorso ad un articolo dell'Economist intelligence unit (2015) che la valuta il miglior posto al mondo in cui vivere, meglio di San Francisco, prima tra le città statunitensi. Considerata  $x$  la posizione in classifica di una città, ad essa è stato assegnato il valore  $1/x$ ,

cosicché la migliore tra quelle aventi una squadra partecipante al campionato NBA fosse Toronto (prima posizione e indice pari a 1).

Osservando i dati raccolti, in molti casi, si è notato un brusco abbassamento di salario in corrispondenza delle scelte avvenute nell'ultima o nella penultima stagione di carriera in NBA; si è, quindi, pensato di inserire due variabili *dummy*, dove è stato assegnato l'1 nel caso in cui al penultimo (END1) o all'ultimo anno (END) il team non sia riuscito a trattenere il giocatore e lo 0 se questo è rimasto nella stessa squadra. Dallo studio di Horowitz e Zappe (1998) emerge come il salario di un giocatore al termine della carriera dipenda maggiormente dalla performance avuta durante l'intera vita da atleta piuttosto che da quella dimostrata negli ultimi anni che tende a diventare irrilevante nel caso dei migliori talenti, premiati per gli obiettivi che sono riusciti a raggiungere nelle stagioni precedenti; da questa variabile ci si attende un segno positivo perché la fine della carriera potrebbe rivelarsi per il giocatore una spinta formidabile a ricercare nuove avventure in team diversi dato che, spesso, la squadra di "origine", conoscendone perfettamente i valori, tende ad allontanarlo prima che questo compia l'ultima stagione da professionista.

La conquista di un titolo NBA (RING1) viene iscritta nel modello come una variabile *dummy*, in cui viene assegnato lo 0 se prima del trasferimento il giocatore non ha ancora vinto un titolo e l'1 nel caso in cui ne abbia conquistato almeno uno nell'arco della sua carriera; dato che la possibilità di vittoria di un campionato NBA viene considerata un importante *intangibile* che la squadra può offrire, si ipotizza che questa variabile renderà più difficoltoso l'obiettivo dell'impresa di trattenere il talento qualora questo non abbia ancora vinto perché questo fattore costituisce una spinta motivazionale verso il cambiamento e di conseguenza ci si aspetta l'ottenimento di un segno positivo.

Un'ulteriore leva a disposizione di un team può derivare dalle vittorie conseguite dalla squadra in cui il giocatore ha militato nell'ultima stagione: i successi ottenuti l'anno precedente dal team di "origine", infatti, possono essere considerati un fattore di stimolo alla permanenza di un giocatore che la squadra riuscirà a trattenere più facilmente qualora abbia ottenuto un ottimo record nell'ultima stagione. Questa variabile è stata costruita partendo dai record ottenuti dai team del campionato NBA durante la *regular season*, e non dalla posizione in classifica, perché è previsto che la squadra giunta al primo posto nella propria divisione, a prescindere dal record ottenuto, abbia diritto ad una delle prime quattro posizioni della graduatoria della *conference*, necessaria a stilare i match dei playoff (National Basketball Association, 2014). Per dare maggiore significato a tale variabile la performance della

squadra (x) è stata confrontata a quella dei team con il migliore (x max) e il peggiore (x min) record della stagione ed è stata impostata la seguente equazione:  $y = \frac{x_{\max} - x}{x_{\max} - x_{\min}}$ , a seguito della quale ci si attende un segno positivo dall'analisi. Il coefficiente y è stato inserito in analisi con il nome SHILO1.

Un altro *intangibile* con cui la squadra può tentare di trattenere un cestista è la notevole tradizione storica di cui dispone a livello sportivo: tale variabile indipendente è stata costruita partendo dalla somma dei record ottenuti dal team di "origine" durante le dieci stagioni precedenti al trasferimento, scontati ad un tasso arbitrario annuale del 30% ed è simile ad un altro indicatore, chiamato WCHM e utilizzato da Berri e Brook (1998) nel loro elaborato. Tale coefficiente (x), dal quale ci si attende un coefficiente positivo, è stato completato confrontandolo alla performance della migliore (x max) e della peggiore (x min) squadra di quella stagione, nel seguente modo:  $y = \frac{x_{\max} - x}{x_{\max} - x_{\min}}$ . Questa variabile, inserita nel modello con il nome SMHILO1, è un indicatore della distanza relativa tra il migliore team del campionato e la squadra di appartenenza del giocatore, perciò maggiore sarà questa distanza minore sarà la capacità della squadra di trattenere il cestista.

### 3.2 Gli strumenti efficaci nella ritenzione dei talenti

In quest'ultimo capitolo dell'elaborato verranno presentati i risultati ottenuti nell'analisi sopra descritta. Il modello iniziale, nella tabella 6, è strutturato nel seguente modo:

MODELLO INIZIALE DELL'ANALISI						
	T	E.S.	Wald	Gl	Sign.	Exp(B)
AGE	,014	,059	,058	1	,810	1,014
CAREER	-,105	,111	,897	1	,344	,900
RING1	1,110	,461	5,791	1	,016	3,035
CITY1	,153	1,008	,023	1	,880	1,165
SHILO1	2,119	1,059	4,000	1	,045	8,323
SMHILO1	-,239	,970	,061	1	,805	,787
DUSD	,000	,000	3,443	1	,064	1,000
TOPUSD	,000	,000	6,514	1	,011	1,000
END	-1,416	,544	6,766	1	,009	,243
END1	-,472	,487	,938	1	,333	,624

Tabella 6: Il modello iniziale dell'analisi.

Il modello iniziale contiene tutte le variabili ipotizzate per l'analisi ma fin da subito si può notare come la meno significativa risulti essere CITY1, ossia l'importanza della città in cui ha sede il team di "origine"; il suo p-value (Sign.), infatti, corrisponde a 0.880 perciò l'ipotesi nulla non può essere rifiutata. Tale risultato può essere spiegato ammettendo come la classifica relativa alle città elaborata da Businessweek.com, e riportata su Bloomberg.com da Alex Konrad (2012), probabilmente non si adatta alle preferenze dei migliori talenti dell'NBA i quali, guadagnando svariati milioni fin dal primo anno di carriera, ritengono non significative opportunità che per la media della popolazione statunitense si rivelano importanti. Man mano che l'analisi è proseguita, altre variabili sono risultate non significative in tale ricerca: SMHILO1, AGE, END1 e DUSD infatti, presentavano un p-value superiore a 0.05, tale per cui il dato doveva essere scartato. La tradizione storica di una squadra (SHMILO1) non risulta un *intangibile* utile per convincere i giocatori a rimanere a far parte del team: questi, infatti, sono maggiormente interessati alle prestazioni ottenute dai team negli ultimi anni prima della scelta perché queste sono garanzia di ipotetico successo anche nella stagione successiva. Le squadre, nel considerare l'opportunità di prolungare il contratto di un giocatore, non considerano come fattore rilevante l'età (AGE) perché un cestista, seppur avanti con gli anni, potrebbe rivelarsi ancora capace di ottime performance in campo e portatore di esperienza all'interno del team, perciò la squadra valuta a prescindere da tale parametro. Le ultime due variabili non rilevanti sono END1 e DUSD perché la prima, ai fini della decisione, sembra non costituire, a differenza dell'ultimo anno di carriera, un parametro significativo, mentre la seconda non risulta rilevante perché l'offerta di una squadra si basa sul numero di stagioni giocate dal cestista in NBA e non sulla differenza di salario rispetto alla stagione precedente. Queste variabili non costituiscono, quindi, uno strumento attraverso il quale la squadra-impresa riesce a trattenere un proprio giocatore.

MODELLO FINALE DELL'ANALISI							
		T	E.S.	Wald	gl	Sign.	Exp(B)
	CAREER	-,099	,043	5,275	1	,022	,906
	RING1	,778	,394	3,895	1	,048	2,178
Fase 6 <sup>a</sup>	SHILO1	1,915	,803	5,681	1	,017	6,784
	TOPUSD	,000	,000	13,906	1	,000	1,000
	END	-1,348	,426	10,008	1	,002	,260

**Tabella 7: il modello finale dell'analisi.**

L'ultimo modello dell'analisi effettuata, riportato nella tabella 7, presenta, quindi, le seguenti variabili come significative per la decisione di un giocatore, a seguito dell'offerta del team: CAREER (p-value = 0.022), RING1 (p-value = 0.048), SHILO1 (p-value = 0.017), TOPUSD (p-value = 0.000) e END (p-value = 0.002); queste, infatti, presentando un p-value inferiore a 0.05, costituiscono gli strumenti che i giocatori considerano maggiormente interessanti, tra quelli offerti loro dalle varie squadre.

La prima variabile significativa nel modello risulta essere CAREER che, come ipotizzato in fase di presentazione del *binary choice model*, presenta un coefficiente con segno negativo (-0,099): ciò significa che l'anzianità di carriera aiuta i team nel loro obiettivo di trattenere i migliori talenti. Tale variabile sembra essere un elemento che spinge i cestisti a rimanere nel loro team di "origine". Questi atleti, tuttavia, rientrano tra i migliori 250 della storia dell'NBA perciò una franchigia potrebbe essere interessata alla loro permanenza anche per l'attrazione che il nome di questi atleti suscita sui tifosi che, vedendosi privati dei loro beniamini, potrebbero decidere di seguire meno appassionatamente le gesta della squadra, fattore che si ripercuoterebbe a sua volta in un'ingente perdita economica per l'impresa. Il segno negativo di questo coefficiente potrebbe, perciò, assumere un duplice significato: la riluttanza da parte di un nuovo team verso l'acquisizione di un cestista talentuoso, ormai non più molto giovane da un punto di vista sportivo, per la difficoltà nel valutare le sue prestazioni future e l'incentivo della squadra di "origine" nel trattenerlo, disposta ad offrirgli la cifra da lui richiesta, meno esigente rispetto al passato, perché si tratta di un investimento non molto costoso che se non viene compiuto rischia di compromettere i profitti del team legati al nome del talento perduto; la resistenza al cambiamento da parte del team, inoltre, gioca a favore del talento che vedrà rinnovare il proprio contratto con maggiore facilità.

La variabile RING1, come previsto nelle ipotesi, presenta un coefficiente positivo (+0.778): un team trova maggiori difficoltà, quindi, a trattenere un giocatore che, nella sua carriera, non ha ancora conquistato un titolo NBA e che sarà motivato ad accettare l'offerta della squadra capace di garantirgli questa opportunità. Se un team vuole rinnovare il contratto di un giocatore ancora non titolato deve tentare di convincerlo creando, nel rispetto dei vincoli imposti dal *salary cap*, una formazione molto competitiva, capace di lottare per la vittoria del titolo nella stagione successiva. Il risultato derivato da tale variabile dimostra, perciò, le difficoltà riscontrate dai team nel riuscire a trattenere un giocatore non ancora vincente, qualora queste squadre non riescano a garantire la possibilità di trionfo per la stagione successiva.

La terza variabile significativa nel modello è SHILO1 che presenta, come ipotizzato nella prima parte del capitolo, un coefficiente positivo (+1,915): se la squadra di origine, infatti, ha presentato un record molto elevato nell'ultima stagione disputata, riuscirà a trattenere più facilmente un giocatore, soddisfatto dai risultati appena ottenuti; se il team, invece, ha ottenuto un record stagionale molto basso, i talenti tendono a cambiare alla ricerca di una franchigia capace di garantire loro un numero elevato di vittorie. Questa variabile, per costruzione, ammette che maggiore è il record di successi ottenuto dal team di origine nell'ultima stagione prima della scelta, minore sarà il numeratore e, quindi, la distanza relativa dalla migliore squadra del campionato; dai risultati ottenuti, perciò, si evidenzia come questo sia un importante *intangibile* a disposizione dei team che, come nel caso della vittoria del titolo, devono cercare di costruire una rosa competitiva allo scopo di trattenere i migliori talenti.

La variabile TOPUSD, indicante la differenza tra il salario percepito e il tetto salariale massimo "ipotetico" che può essere offerto a un giocatore, presenta un coefficiente prossimo allo zero, che se approssimato a più decimali oltre la virgola, risulta negativo (0.000); tale variabile è il risultato dell'incontro tra domanda e offerta perciò il segno, che conferma le ipotesi sopra riportate, può essere spiegato affermando che prevale l'effetto negativo della parte pagante (team) sul beneficio economico derivato al giocatore il quale, essendo uno dei migliori talenti del campionato, guadagna una somma sensibilmente superiore a quella percepita dallo statunitense medio. Il cestista tende, perciò, ad accettare l'offerta del proprio team di origine che potrà essere disposto, sfruttando la *Bird exception*, a proporre al giocatore una cifra molto più elevata rispetto a quella garantita da un altro team che dovrebbe considerare il nuovo salario come spesa aggiuntiva al *salary cap*. Questa regola, nonostante aumenti la probabilità di riuscire a trattenere un giocatore, costituisce solamente un minimo vantaggio per la squadra di "origine" perché i cestisti presi come campione della ricerca otterrebbero come offerta da molte squadre salari vicini al tetto salariale individuale, per la maggior parte della loro carriera. Questi giocatori sono, quindi, interessati al guadagno monetario che viene offerto loro da un team sulla base della loro anzianità sportiva e, nella maggior parte dei casi, l'impresa che riesce a soddisfare nel modo migliore le esigenze dei talenti coincide con la squadra in cui hanno militato nell'ultima stagione.

La fine della carriera (END) che si ipotizzava potesse rivelarsi, per un giocatore, una spinta formidabile a ricercare nuove avventure in team diversi da quello di "origine" presenta un coefficiente negativo (- 1.348) e facilita, perciò, la ritenzione nello stesso team anche per la

stagione successiva. L'ultimo anno della carriera di un giocatore si presenta come un fenomeno caratteristico da studiare e da valutare: come per la variabile CAREER il giocatore, non essendo più garanzia di efficienza, faticherà a trovare un team che lo voglia acquisire e sarà, perciò, più propenso ad accettare la proposta di rinnovo contrattuale da parte dell'ultima squadra in cui ha militato. Il team, anche in questo caso, sarà, inoltre, disposto a pagare più generosamente per il rinnovo di un proprio giocatore simbolo, la cui partenza rischierebbe di generare malumori tra il pubblico con conseguente perdita nei profitti derivanti dall'affluenza allo stadio; i team di "origine", perciò, essendo pronti ad offrire un salario più elevato rispetto a quelli proposti da un'altra squadra, riescono a trattenere con più facilità un giocatore all'ultimo anno di carriera; gli stessi giocatori sono felici di chiudere la loro carriera nel team dove hanno giocato negli ultimi e vedere ritirato il loro numero di maglia come simbolo per il prestigioso contributo apportato (i Chicago Bulls, ad esempio, hanno ritirato il numero 23 di Michael Jordan).

## CONCLUSIONI

Dall'analisi effettuata si può notare come delle dieci variabili ipotizzate in partenza come potenziali strumenti di ritenzione dei talenti in una squadra, la metà ne risulta realmente efficace. Le offerte che un'impresa propone ad un individuo e la sua conseguente scelta non dipendono, nel caso studiato, da *intangibles* come l'attrattività della città in cui ha sede la squadra dove ha compiuto la sua ultima stagione o la fama storica di questo team, fattori che si riteneva potessero essere considerati e apprezzati dagli individui che godevano della qualifica di *unrestricted free agent*. La capacità dell'impresa di trattenere i propri talenti, più che dai successi storici del team, dipende dalle vittorie ottenute dalla squadra nell'ultima stagione regolare, giudicate dal cestista come un indice di potenziale trionfo anche per l'anno successivo. Il team, nel valutare il beneficio derivante dal rinnovo contrattuale di un proprio giocatore, non considera l'età del talento, concentrandosi piuttosto sugli anni di carriera compiuti in NBA, al cui aumentare viene incrementato il vantaggio per gli altri componenti del team che avranno a disposizione l'esperienza e i consigli di questo atleta ormai affermato; egli stesso, soprattutto nell'ultimo anno di carriera, date le sue scarse prestazioni in campo, faticherebbe a trovare una nuova squadra nella quale sentirsi apprezzato e decide perciò di accettare di concludere la sua esperienza professionistica nello stesso team della stagione precedente. Nell'offerta che viene proposta ad un giocatore le imprese si concentrano, quindi, sugli strumenti maggiormente considerati da questo che coincidono sia con il conseguimento di vittorie da parte del team nella stagione regolare sia con la possibilità di garantire la vittoria

del campionato ad un giocatore che non ha ancora potuto godere di questo prestigioso riconoscimento: da questi risultati si potrebbe affermare che i giocatori assumono un comportamento *utility maximizer*, soprattutto a causa della presenza di un tetto salariale. Un altro strumento efficace tra quelli proposti ai giocatori, tuttavia, è il salario che questi riescono a percepire sulla base della loro anzianità sportiva: le squadre, sfruttando la *Larry Bird Exception*, saranno disposte a rinnovare il contratto di un loro *unrestricted free agent* ad una cifra molto elevata; da ciò il comportamento dei giocatori potrebbe essere definito *profit maximizer*. I team, perciò, dato che i giocatori non dimostrano univocamente comportamenti né *profit* né *utility maximizer*, per trattenerli devono cercare di combinare entrambi questi elementi nella loro offerta, in modo che i talenti possano sentirsi apprezzati e motivati a rimanere.

Allo stesso modo di un team di basketball professionistico, un'impresa, per trattenerne i migliori dipendenti capaci di creare un notevole vantaggio competitivo nei confronti delle altre aziende, deve utilizzare una combinazione di tutti gli elementi a propria disposizione; un talento sarà disposto a rimanere qualora si senta apprezzato e considerato all'interno dell'organizzazione. Come un club di basketball riesce nel proprio obiettivo di ritenzione dei migliori giocatori tramite le vittorie ottenute nella stagione precedente, allo stesso modo un'impresa può sfruttare l'ottimo rendimento conseguito nell'ultimo anno per tentare di trattenerne un proprio top manager; questi individui, infatti, scelgono aziende dinamiche dove viene garantita loro la possibilità di mettersi alla prova per sfruttare tutto il potenziale di cui dispongono (Fishman, 2007): questa, unita alla possibilità di conquistare premi prestigiosi legati al proprio ruolo in azienda, costituisce una forma di non *financial compensation* e si rivela come strumento di grande efficacia. Un'altra importante leva a disposizione dell'organizzazione è la compensazione diretta con cui vengono remunerati i talenti: come per i migliori *free agent* dell'NBA, tuttavia, questi dipendenti sono ambiti da molte aziende, disposte ad offrire loro l'ammontare di denaro richiesto, questione per cui l'effetto di questo strumento sulla ritenzione dei talenti tende ad essere annullato. Un'azienda risulta interessata a trattenerne un talento nella fase avanzata della propria carriera perché, oltre a costituire un importante punto di riferimento per i giovani colleghi da poco all'interno dell'organizzazione, questo rischierebbe di entrare a far parte di un'azienda concorrente, nella quale potrebbe trasferire tutta l'esperienza sviluppata negli anni (a differenza dello sport, infatti, la carriera di un manager non soffre di un declino così rapido); questo potrebbe tramutarsi in una perdita notevole per l'azienda che, piuttosto di correre questo rischio, preferisce soddisfare le richieste del proprio lavoratore. Un'impresa, pur di continuare a disporre delle grandi capacità



di un proprio talento, sarà disposta a compiere notevoli sacrifici con l'obiettivo di farlo sentire apprezzato e unico all'interno dell'organizzazione: costui ricompenserà il grande sforzo economico compiuto dall'azienda impegnandosi ad esprimere tutto il proprio potenziale con l'obiettivo di garantire il successo personale e dell'organizzazione. Negli ultimi anni la scarsità di talenti nel mercato si è notevolmente ripercossa in un aumento dei costi per le imprese, disposte a tutto pur di godere del vantaggio competitivo garantito da questi individui che costituiscono gli unici beneficiari di questi sforzi. I talenti per un'impresa costituiscono il simbolo del progresso e la garanzia del successo: "per i migliori talenti vale la pena lottare".

## BIBLIOGRAFIA

- Abosch, K. & Malague, M., 2010. Getting it right – Paying for performance through variable pay. *Aon Hewitt*. Available at: <<http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/GettingItRight.pdf>> [Data di accesso: 8/07/2015]
- Avgerinou, V., 2007. The economics of professional team sports: content, trends and future developments. *Choregia*, 3(1), pp. 5-18. Barrow, S. & Ambler, T., 1996. The employer brand. *Centre for marketing – London Business School*, pp. 1-35.
- Beechler, S. & Woodward, I. C., 2009. The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), pp 273-285.
- Berri, D.J. & Brook, S.L., 1998. Trading players in the national basketball association: for better or worse? *Sports economics: current research*, pp.135-151.
- Bibey, C., 2015. *Nba payrolls 2014-2015*. Available at: <<http://blog.surepayroll.com/nba-payrolls-2014-2015/>> [Data di accesso: 26/08/2015]
- Bodvarsson, B. & Brastow, R., 1998. Do employers pay for consistent performance? Evidence from the NBA. *Economic inquiry*, 36, pp.145-160.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M., 2005. Talentship talent segmentation, and sustainability: a new hr decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), pp. 129-136.
- Chambers, E., Foulon, M., Hanfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels III, E.G., 1998. The war for talent. *The McKinsey quarterly*, 3, pp. 1-8.
- Collins, C.J. & Stevens, C.K., 2002. The relationship between early recruitment-related activities and the application decision of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Cornell University ILR School*, pp. 1-44. Available at: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=article>> [Data di accesso: 03/07/2015]
- Costa, G., Gubitta, P. & Pittino, D., 2014. *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. 3° ed. Milano: McGraw Hill Education, pp.39-48

- Darmon, R.Y., 1974. Salesmen's response to financial incentives: an empirical study. *Journal of marketing research*, 11(1), pp. 418-426
- Duerksen, G.J., 2012. Winning the war for talent. *International food and agribusiness management review*, 15(A), pp.13-17.
- Economist intelligence unit, 2015. *The safe cities index 2015: assessing urban security in the digital age*. Available at: <[http://safecities.economist.com/wp-content/uploads/2015/01/EIU\\_Safe\\_Cities\\_Index\\_2015\\_white\\_paper-1.pdf](http://safecities.economist.com/wp-content/uploads/2015/01/EIU_Safe_Cities_Index_2015_white_paper-1.pdf)> [Data di accesso: 15/07/2015]
- Espn.go.com, 2003. *2003 NBA free agents*. Available at: <<http://espn.go.com/espnw/news-commentary/article/1575042/2003-nba-free-agents>> [Data di accesso: 15/07/2015]
- Espn.go.com, 2008. *2008 NBA free agent list*. Available at: <<http://sports.espn.go.com/nba/news/story?page=2008FreeAgents>> [Data di accesso: 15/07/2015]
- Espn.go.com, 2002. *NBA free agents for 2002*. Available at: <<http://a.espn.com/nba/s/2002/0701/1400807.html>> [Data di accesso: 15/07/2015]
- Fishman, C., 2007. The war for talent. *Fast company*. Available at: <<http://www.fastcompany.com/34512/war-talent>> [Data di accesso: 10/07/2015]
- Fort, R. & Quirk, J., 2004. Owner objectives and competitive balance. *Journal of sports economics*, 5(1), pp.20-32.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T.F., 2013. What is the meaning of "talent" in the world of work? *Human resource management review*, 23(4), pp.290-300.
- Gius, M. & Johnson, D., 1998. An empirical investigation of wage discrimination in national basketball. *Applied economics letters*, 5, pp.703-705.
- Goffee, R. & Jones, G., 2009. Leading clever people. *Harvard business review*, pp.1-9. Available at: <[http://mystudynote.homestead.com/HBR\\_Leading\\_Clever\\_People\\_March2007.pdf](http://mystudynote.homestead.com/HBR_Leading_Clever_People_March2007.pdf)> [Data di accesso: 02/07/2015]
- Green, R.J., 2003. Effectively managing direct compensation. *Reward Systems, inc*. Available at: <[https://www.shrm.org/multimedia/webcasts/Documents/12greene\\_dc.pdf](https://www.shrm.org/multimedia/webcasts/Documents/12greene_dc.pdf)> [Data di accesso: 28/06/2015]
- Groothuis, P.A., Hill, J.R., 2004. Exit discrimination in the NBA: a duration analysis of career length. *Economic injury*, 42 (2), pp. 321-349.
- Hausman, J.A. & Leonard, G.K., 1997. Superstars in the national basketball association: economic value and policy. *Journal of labor economics*, 15(4), pp.586-624.
- Hofler, R. & Payne, J., 1997. Measuring efficiency in the national basketball association. *Economics letters*, 5, pp.293-299.

- Hollinger, J., 2011. What is PER? *Espn.go.com*. Available at:  
 <[http://espn.go.com/nba/columns/story?columnist=hollinger\\_john&id=2850240](http://espn.go.com/nba/columns/story?columnist=hollinger_john&id=2850240)> [Data di accesso: 23/07/2015]
- Horowitz, I. & Zappe, C., 1998. Thanks for the memories: baseball veterans' end-of-career salaries. *Managerial and decision economics*, 19(6), pp.377-382.
- John, G. & Weitz, B., 1989. Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation. *Journal of marketing research*, 26(1), pp.1-14.
- Kahn, L., 2000. The sports business as a labor market laboratory. *The journal of economic perspectives*, 14(3), pp. 75-94.
- Kendall, T.D., 2003. Spillovers, complementaries and sorting in labor markets with an application to professional sports. *Southern economic journal*, 70(2), pp.389-402.
- Késenne, S., 2000. The impact of salary caps in professional team sports. *Scottish journal of political economy*, 47(4), pp.422-430.
- Konrad, A., 2012. America's 50 best cities. *Bloomberg*. Available at:  
 <<http://www.bloomberg.com/bw/slideshows/2012-09-26/americas-50-best-cities#slide1>> [Data di accesso: 20/07/2015]
- Lawler, E.E., 2008. *Talent: making people your competitive advantage*. 10° ed. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 68-76
- Morton, L., 2004. Talent management – a critical way to integrate and embed diversity. *Link&Learn*. Available at: <<http://www.workinfo.com/free/downloads/259.html>> [Data di accesso: 28/06/2015]
- National basketball association, 2004. *Player Movement 2004: free agents by name*. Available at: <[http://www.nba.com/transactions/movement2004\\_name.html](http://www.nba.com/transactions/movement2004_name.html)> [Data di accesso: 15/07/2015]
- National basketball association, 2005. *Player Movement 2005: free agents by name*. Available at: <[http://www.nba.com/transactions/movement2005\\_team.html](http://www.nba.com/transactions/movement2005_team.html)> [Data di accesso: 15/07/2015]
- National basketball association, 2006. *Player Movement 2006: free agents by name*. Available at: <[http://www.nba.com/transactions/movement2006\\_name.html](http://www.nba.com/transactions/movement2006_name.html)> [Data di accesso: 15/07/2015]
- National basketball association, 2007. *Player Movement 2007: free agents by name*. Available at: <[http://www.nba.com/transactions/movement2007\\_name.html](http://www.nba.com/transactions/movement2007_name.html)> [Data di accesso: 15/07/2015]
- National basketball association, 2010. *2010 free agent tracker*. Available at:  
 <<http://www.nba.com/freeagents/2010/>> [Data di accesso: 15/07/2015]

- National basketball association, 2011. *2011 free agent tracker*. Available at: <<http://www.nba.com/freeagents/2011/>> [Data di accesso: 15/07/2015]
- National basketball association, 2013. *2012 free agent tracker*. Available at: <<http://www.nba.com/freeagents/2012/>> [Data di accesso: 15/07/2015]
- National basketball association, 2013. *2013 free agent tracker*. Available at: <<http://www.nba.com/freeagents/2013/>> [Data di accesso: 15/07/2015]
- National basketball association, 2014. *2014 free agent tracker*. Available at: <<http://www.nba.com/freeagents/2014/>> [Data di accesso: 15/07/2015]
- National basketball association, 2012. *Free agent tracker key*. Available at: <<http://www.nba.com/news/features/fa-explainer/index.html>> [Data di accesso: 09/07/2015]
- National basketball association, 2014. *Highlights of the 2011 collective bargaining agreement between the national basketball association (NBA) and the national basketball player association (NBPA)*. Available at: <<http://www.nba.com/media/CBA101.pdf>> [Data di accesso: 16/07/2015]
- Nourayi, M.M., 2006. Profitability in professional sports and benchmarking: the case of nba franchises. *Benchmarking: an international journal*, 13(3), pp.252-271.
- Parpinel, F.& Provasi, C., 2004. *Elementi di probabilità e statistica per le scienze economiche*. 1° ed. Torino: G. Giappichelli, pp. 207-211
- Poppo, L. & Weigelt, K., 2000. A test of the resource-based model using baseball free agents. *Journal of economics & management strategy*, 9(4), pp.585-614.
- Porter, P.K. & Scully, G.W., 1982. Measuring managerial efficiency: the case of baseball. *Souther economic journal*, pp.642-651. Available at: <[http://www.jstor.org/stable/1058656?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/1058656?seq=1#page_scan_tab_contents)> [Data di accesso: 30/07/2015]
- Pruis, E., 2011. The five key principles for talent development. *Industrial and commercial training*, 43(4), pp.206-216.
- Real clear sports, 2013. *Top 10 rules named after players*. Available at: <[http://www.realclearsports.com/lists/rules\\_named\\_after\\_players/larry\\_bird\\_exception.html](http://www.realclearsports.com/lists/rules_named_after_players/larry_bird_exception.html)> [Data di accesso: 07/07/2015]
- Rottenberg, S., 1956. The baseball players' labor market. *The journal of political economy*, 64(3), pp.242-258.
- Schiemann, W.A., 2013. From talent management to talent optimization. *Journal of world business*. Available at: <<http://www.edi-info.ir/files/From-talent-management-to-talent-optimization.pdf>> [Data di accesso: 08/07/2015]
- Sigler, K. J. & Sackley, W.H., 2000. NBA players: are they paid for performance? *Managerial finance*, 26(7), pp.46-51.

- Sloane, P.J., 1971. The economics of professional football: the football club as a utility maximiser. *Scottish journal of political economy*, 18(2), pp.121-146.
- Snell, S. & Bohlander, G., 2013. *Managing human resource*. 16<sup>o</sup>ed. Natorp Boulevard: Cengage Learning, pp.394-400
- Soebbing, B.P. & Mason, D.S., 2009. Managing legitimacy and uncertainty in professional team sport: the nba's draft lottery. *Team performance management*, 15(3), pp.141-157.
- Usa Today, 2001. *2001 NBA free-agent list*. Available at: <<http://usatoday30.usatoday.com/sports/nba/2001-free-agent-list.htm>> [Data di accesso: 15/07/2015 ]
- Vrooman, J., 2000. The economics of american sporting leagues. *Scottish journal of political economy*, 47(4), pp.364-398.
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. & Sheldon, N., 2014. Workforce development. *Springer science*, pp.19-37. Available at: <<http://www.vanderbilt.edu/econ/faculty/Vrooman/amsports.pdf>> [Data di accesso: 02/07/2015]
- Yoshimoto, H., 2008. Binary choice (probit and logit) models. *Econ 203C: system models*. Available at: <[http://hisayoshimoto.bol.ucla.edu/203c/ta\\_note4\\_version2\\_student.pdf](http://hisayoshimoto.bol.ucla.edu/203c/ta_note4_version2_student.pdf)> [Data di accesso: 15/07/2015]
- Zimbalist, A., 2003. Sports as business. *Oxford review of economic policy*, 19(4), pp. 503-511.

## **SITOGRAFIA**

- Basketball-reference.com. *1998-99 NBA transactions*. Available at: <[http://www.basketball-reference.com/leagues/NBA\\_1999\\_transactions.html](http://www.basketball-reference.com/leagues/NBA_1999_transactions.html)> [Data di accesso: 15/07/2015]
- Basketball-reference.com. *1999-00 NBA transactions*. Available at: <[http://www.basketball-reference.com/leagues/NBA\\_2000\\_transactions.html](http://www.basketball-reference.com/leagues/NBA_2000_transactions.html)> [Data di accesso: 15/07/2015]
- Basketball-reference.com. *2000-01 NBA transactions*. Available at: <[http://www.basketball-reference.com/leagues/NBA\\_2001\\_transactions.html](http://www.basketball-reference.com/leagues/NBA_2001_transactions.html)> [Data di accesso: 15/07/2015]
- Basketball-reference.com. *NBA & ABA career leaders and records for player efficiency rating*. Available at: <[http://www.basketball-reference.com/leaders/per\\_career.html](http://www.basketball-reference.com/leaders/per_career.html)> [Data di accesso: 20/07/2015]
- Eskimo.com. 1999-2000 NBA salaries. Available at: <<https://www.eskimo.com/~pbender/misc/salaries00.txt>> [Data di accesso: 26/08/2015]
- Foxsports. *2009 NBA free agent tracker*. Available at: <<http://www.foxsports.com/nba/story/2009-NBA-free-agency-tracker>> [Data di accesso: 15/07/2015]

- Government of Canada. *Population of census metropolitan areas*. Available at:  
<<http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/demo05a-eng.htm>> [Data di accesso: 12/07/2015]
- National basketball association. *Basketball 101: nba draft*. Available at:  
<[http://www.nba.com/hornets/draft\\_basketball\\_101.html](http://www.nba.com/hornets/draft_basketball_101.html)> [Data di accesso: 09/07/2015]
- National basketball association. *Conference regular season standings – streaks and last 10*. Available at:  
<[http://www.nba.com/standings/team\\_record\\_comparison/conferenceNew\\_Stk\\_Cnf.html](http://www.nba.com/standings/team_record_comparison/conferenceNew_Stk_Cnf.html)> [Data di accesso: 18/06/2015]
- Real estate center Texas A&M university. *Population: components of change*. Available at:  
<<http://recenter.tamu.edu/data/pop/popm/cbsa10180.asp>> [Data di accesso: 10/07/2015]
- University Alliance, 2015. *What is free agency? A guide to free agency in professional sports*. Available at: <<http://www.villanovau.com/resources/bls/what-free-agency-professional-sports/#.VavAvPntmkp>> [Data di accesso: 11/07/2015]
- University Alliance, 2015. *The history of free agency in professional sports*. Available at:  
<<http://www.villanovau.com/resources/bls/history-free-agency-pro-sports/#.VavBwvntmkp>> [Data di accesso: 11/07/2015]
- Us Census, 2015. *Population estimates: current estimates data*. Available at:  
<<http://www.census.gov/popest/data/index.html>> [Data di accesso: 10/07/2015 ]
- Ukessays. *Direct and indirect compensation managing human capital*. Available at:  
<<http://www.ukessays.com/essays/business/direct-and-indirect-compensation-managing-human-capital-business-essay.php>> [Data di accesso: 28/06/2015]